

EFEKTIVITAS IMPLEMENTASI SISTEM MANAJEMEN MUTU ISO

Oleh:

Hasyim Asy'ari

Universitas Pendidikan Indonesia

(e-mail: Hasyari34@yahoo.co.id)

ABSTRAK

Riset ini difokuskan pada analisis efektivitas kebijakan implementasi SMM ISO di UIN Maliki Malang. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara, studi dokumen dan observasi. Unit analisis penelitian adalah UIN Maliki Malang. Hasil penelitian memberikan gambaran antara lain bahwa pimpinan dan stakeholder internal UIN telah berupaya menerapkan klausul-klausul SMM secara benar dan konsisten dalam bentuk pencapaian Standar Pelayanan Mutu (SPM) tahun 2008-2010 yang relatif tinggi. Manfaat penerapan SMM di UIN antara lain adalah aktivitas pekerjaan menjadi lebih tertata dan lebih teratur; institusi memiliki prosedur yang sistematis; mendorong para dosen dan karyawan bekerja lebih disiplin dan bertanggung jawab; memudahkan proses akreditasi; dokumentasi kegiatan lebih siap. Sedangkan dampak penerapan SMM antara lain adalah meningkatnya kinerja individu dan institusi; meningkatnya rasa percaya diri dosen; meningkatnya kepuasan mahasiswa; terjadinya perubahan budaya belajar, mengajar, kerja staf dan penelitian. Sebagai rekomendasi dalam hal ini adalah pimpinan UIN Maliki Malang perlu menyusun kembali Standar Pelayanan Minimal (SPM) atas dasar pendekatan tupoksi, visi strategis dan SPMP untuk menjadi "center of excellence" dan "World Class University"; Perlu kebijakan khusus terkait penyediaan SDM dan anggaran yang memadai; sivitas akademika perlu terus menunjukkan komitmen dan dukungan terkait implementasi SMM untuk memperbaiki mutu pembelajaran dan mutu institusi.

Kata Kunci: Implementasi Kebijakan, Penjaminan Mutu, SMM ISO.

ABSTRACT

This research focuses on analysis of the effectiveness of the implementation of QMS policy at UIN Maliki Malang. This research uses a qualitative approach, with interview, documentation and observation techniques to invent and collect data. The unit analysis of this research is UIN Maliki Malang as an institution. The result of this research shows that the UIN leaders and internal stakeholders attempt to realize the clauses of QMS as shown at high SPM achievement during 2008-2010. Benefits of QMS implementation are inter alia job activities are planned and well organized; the institution has a systematic SOP; to induce lecturers and staff to perform more discipline and responsible; to facilitate accreditation process; readier documentation. The impact of the QMS implementation is the improvement in individual and institutional performance; cultural change in students' learning, teaching, staff working, and research. This research recommends that the leaders need to redesign SPM based on core duty and function, strategic vision and SPMP to become the "center of excellence" and World Class University; to make extraordinary policy regarding human resource and budget availability; civitas academica should show continuous commitment and support to QMS implementation.

Keywords: Policy Implementation, Quality Assurance, ISO QMS.

PENDAHULUAN

Arus globalisasi yang telah bergulir di semua sektor kehidupan selama ini telah banyak mengubah paradigma berpikir sebagian besar masyarakat. Hal ini tentunya akan membawa peningkatan harapan dan kebutuhan di semua sektor kehidupan. Salah satu yang diinginkan oleh masyarakat adalah produk dan layanan yang berkualitas, tidak terkecuali pendidikan tinggi. Bagi pimpinan Perguruan Tinggi pengaruh globalisasi merupakan tantangan sekaligus peluang untuk membenahi institusi serta menunjukkan kapasitasnya untuk mampu menjawab kebutuhan masyarakat tersebut.

Pada kenyataannya pemerintah dan Perguruan Tinggi diperhadapkan dengan sejumlah

permasalahan yang sangat kompleks yang sampai saat ini belum bisa diselesaikan secara tuntas. Permasalahan dimaksud dan terus menjadi agenda utama kebijakan pendidikan tinggi adalah mutu Perguruan Tinggi (PT), relevansi, daya saing dan jumlah sarjana yang menganggur sebagai eksese negatif sistem PT. Akibat dari kompleksitas permasalahan tersebut PT dinilai belum mampu menghasilkan output sesuai tuntutan *customer*, dan belum mampu memberikan kontribusi maksimal dalam pembangunan bangsa dalam berbagai bidang, termasuk menghadapi kompetisi global (HELTS Depdiknas, 2003/2010).

Hal senada juga dinyatakan oleh Dirjen Pendidikan Islam Kemenag bahwa permasalahan

mendasar yang dihadapi antara lain adalah belum adanya master plan (HELTS PTI), kualitas SDM, mutu kurikulum, kuantitas dan kualitas penelitian (Renstra Ditjen Pendidikan Islam 2004-2009; 2007:58,59,78). Terdapat 3 Agenda penting yang menjadi fokus kebijakan Ditjen Pendidikan Islam yaitu peningkatan dan pemerataan akses pendidikan; peningkatan mutu, relevansi dan daya saing; dan peningkatan tata kelola pemerintahan (*governance*), akuntabilitas dan pencitraan; termasuk dalam hal ini target 13 PTAIN pada tahun 2014 sudah memenuhi standar ISO 9001 (Perencanaan Pembangunan Pendidikan Islam, Ditjen Pendidikan Islam Kemenag, 2010:16-20). Dalam Renstra Depdiknas 2010-2014 (2009:86)

juga dinyatakan secara tegas terkait pentingnya penerapan SMM ISO di lingkungan PT dengan menyebutkan target 300 PTN dan 200 PTS pada tahun 2012. Permasalahan mendasar sebagaimana menjadi fokus kebijakan tersebut sudah seharusnya menjadi pusat perhatian bersama antara pemerintah, masyarakat dan dunia usaha, sehingga PT bisa menjadi lebih mudah dalam mengatasi masalah internal yang krusial sekaligus mampu mengembangkan potensi yang dimiliki sesuai tuntutan yang berkembang di masyarakat.

Indikator lain terkait mutu PT khususnya PTAI bisa dilihat dari hasil akreditasi BAN PT terhadap prodi-prodi PTAI sebagaimana data berikut:

Tabel 1.1
Prosentase Akreditasi Prodi PTAIN
(Data Direktorat Pendidikan Tinggi Islam Tahun 2010)

Lembaga PTAIN	Jumlah Prodi	Terakreditasi						Belum Terakreditasi		
		Berlaku			Jml	%	Kedaluwarsa		Jml	%
		A	B	C			Jml	%		
UIN	<u>293</u>	<u>37</u>	<u>105</u>	<u>70</u>	<u>212</u>	72.35	<u>21</u>	7.17	<u>60</u>	20.48
IAIN	<u>361</u>	<u>21</u>	<u>184</u>	<u>76</u>	<u>281</u>	77.84	<u>17</u>	4.71	<u>71</u>	19.67
STAIN	<u>277</u>	<u>3</u>	<u>112</u>	<u>75</u>	<u>190</u>	68.59	<u>10</u>	3.61	<u>77</u>	27.8
JUMLAH	<u>931</u>	<u>61</u>	<u>401</u>	<u>221</u>	<u>683</u>	73.36	<u>48</u>	5.16	<u>208</u>	22.34

Dari data di atas dapat diketahui jumlah prodi PTAIN yang sudah diakreditasi 683 dari 931 atau sekitar 73.36%, kedaluarsa 48 prodi (5,6%) dan belum terakreditasi 208 prodi (22.34%). Jumlah prodi yang mendapat akreditasi A hanya 61 prodi (atau berkisar 6,55%), mendapat nilai B 401 prodi (43.07%) dan nilai C 221 prodi (23.73%). Penyebaran nilai akreditasi tersebut menunjukkan perlunya pemerintah dalam hal ini Direktorat Pendidikan Tinggi Islam dan pimpinan kampus untuk terus mengupayakan pembenahan

mutu institusi secara konsisten, sehingga pencapaian nilai akreditasi maksimal bisa diraih. Perhatian serupa juga harus diberikan untuk pembenahan mutu kampus PTAIS yang tersebar di seluruh wilayah dengan kompleksitas problem yang mereka hadapi, sehingga tidak terjadi diskriminasi sebagai target kebijakan. Peran pemerintah masih sangat dibutuhkan untuk mendorong dan menggerakkan perubahan PTAIS. Penyebaran hasil akreditasi PTAIS dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 1.2
Prosentase Akreditasi PRODI PTAIS

Lembaga PTAIS	Jumlah Prodi	Terakreditasi						Belum Terakreditasi		
		Berlaku			Kedaluwarsa					
		A	B	C	Jml	%	Jml	%	Jml	%
INSTITUT	143	4	58	33	95	66.43	12	8.39	36	25.17
ST AIS	878	1	137	335	473	53.87	36	4.1	367	41.8
FAI	291	16	93	63	172	59.11	37	12.71	81	27.84
JUMLAH	1312	21	288	431	740	56.4	85	6.48	484	36.89

Data di atas menunjukkan problem mutu PTAIS yang sangat mendasar. Jumlah prodi PTAIS yang sudah diakreditasi sebanyak 740 dari 1312 atau hanya 56.4%, kedaluarsa 85 prodi (6,48%) dan belum terakreditasi 569 prodi (43.37%). Jumlah prodi yang mendapat akreditasi A hanya 21 prodi (atau hanya 1.6%), mendapat nilai B sebanyak 288 prodi (21.95%) dan nilai C 431 prodi (32.85%). Penyebaran prosentase akreditasi PTAIS tersebut lebih rendah di banding angka yang diperoleh PTAIN. Data tersebut bisa menjadi kunci masuk bagi Direktorat Pendidikan Tinggi Islam dan pimpinan PTAIS untuk melakukan pembenahan lebih serius dengan kebijakan-kebijakan yang dapat mendorong semangat perubahan di dalam PTAIS. Minimal dalam hal ini pemerintah memperhatikan aspek SDM dan fasilitas yang dibutuhkan PTAIS, jangan sampai mutu PTAIS tertinggal jauh dibanding PTAIN apalagi dibanding PTUN.

Terkait uraian di atas, pimpinan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim (UIN Maliki) Malang telah berusaha secara maksimal untuk meningkatkan mutu institusi dengan cara menerapkan SMM ISO, yang persiapannya sudah dilakukan sejak April tahun 2008. Implementasi SMM ISO merupakan kebijakan pimpinan UIN untuk mewujudkan visi yang sudah dicanangkan. Penerapan SMM ISO sekaligus menjadi sistem penjaminan mutu institusi sebagaimana tertuang dalam Surat Keputusan (SK) Rektor UIN Maliki Malang Nomor: UN.3/PP.00.11/017/2008 dan dalam pelaksanaannya dikelola oleh unit Kantor Jaminan Mutu (KJM) Universitas dan Komite Jaminan Mutu (KJM) Fakultas. Penerapan SMM ISO di UIN Maliki Malang merupakan satu-satunya model manajemen mutu yang diberlakukan di institusi tersebut, dengan harapan mampu

memberikan layanan dan produk PT yang terbaik bagi *customer*.

Mengacu pada uraian di atas dapat disimpulkan bahwa persoalan mutu Perguruan Tinggi mengandung banyak problematika baik konseptual maupun praktek. Oleh karena itu pembenahan mutu PT perlu mempertimbangkan berbagai faktor terkait. Permasalahan mendasar PT sebagaimana diuraikan di atas yakni mutu, relevansi dan daya saing yang rendah yang berimbas pada banyaknya jumlah pengangguran sarjana mendorong perlunya pemerintah dan para pimpinan PT untuk serius menangani problem tersebut. Dalam konteks institusional pimpinan UIN Maliki Malang telah mengambil kebijakan penting yakni penerapan SMM ISO sebagai sistem penjaminan mutu institusi untuk meningkatkan mutu layanan dan mutu institusi sekaligus untuk menjamin kepuasan *customer*. Penelitian dalam disertasi ini difokuskan pada efektivitas implementasi SMM ISO yang mengacu pada penerapan klausul SMM, realisasi Standar Pelayanan Minimal (SPM), manfaat serta dampaknya bagi UIN Maliki Malang.

Masalah utama yang menjadi fokus dalam penelitian adalah "bagaimana efektivitas implementasi Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2008 di UIN Maliki Malang." Adapun pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan adalah:

1. Bagaimana efektivitas implementasi SMM ISO di UIN Maliki Malang dilihat dari penerapan klausul dan realisasi Standar Pelayanan Minimal (SPM)?
2. Apa saja manfaat dan dampak implementasi SMM ISO bagi sivitas akademika dan institusi UIN Maliki Malang?

3. Faktor-faktor strategis apa saja yang mempengaruhi efektivitas implementasi SMM ISO di UIN Maliki Malang?
4. Apa saja permasalahan dalam implementasi SMM ISO dan solusi efektif apa saja yang seharusnya bisa diambil oleh para pimpinan UIN Maliki Malang untuk mempercepat pencapaian peningkatan mutu institusi?
5. Bagaimana model hipotetik efektivitas implementasi SMM di PTAI?

Mengacu pada rumusan masalah di atas, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk:

1. mendeskripsikan efektivitas implementasi SMM ISO di UIN Maliki Malang dilihat dari penerapan klausul dan realisasi Standar Pelayanan Minimal (SPM);
2. mendeskripsikan apa saja manfaat dan dampak implementasi SMM ISO bagi sivitas akademika dan institusi UIN Maliki Malang;
3. menganalisis faktor-faktor strategis apa saja yang mempengaruhi efektivitas implementasi SMM ISO di UIN Maliki Malang;
4. menganalisis permasalahan dalam implementasi SMM ISO dan memberikan solusi efektif sebagai strategi efektif peningkatan mutu UIN Maliki Malang; dan
5. menemukan model hipotetikefektivitas implementasi SMM yang sesuai dengan ciri khas PTAI.

Hasil penelitian ini memiliki dua manfaat:

1. Teoritis; menjadi input pengembangan ilmu manajemen pendidikan yang dapat digunakan sebagai referensi untuk masalah-masalah organisasional sekaligus referensi untuk penelitian lebih lanjut pada ruang lingkup kajian yang lebih spesifik terkait esensi penjaminan mutu dan SMM.
2. Praktis; dapat dijadikan acuan bagi para pengambil kebijakan khususnya para pimpinan lembaga pendidikan, para pejabat lingkungan pendidikan sebagai informasi awal untuk melakukan kajian dan pengembangan mutu institusi dalam kerangka untuk memenuhi kebutuhan *customer*. Informasi-informasi penting yang bisa diambil antara lain perlunya pertimbangan yang matang untuk menerapkan SMM ISO, pentingnya perhatian pada klausul SMM ISO, perlunya komitmen dan konsistensi penerapan SMM ISO sehingga perubahan yang diharapkan benar-benar menyentuh pada pembenahan mutu institusi bukan labelisasi.

Kebijakan pendidikan merupakan keputusan-keputusan strategis untuk menangani permasalahan mendasar di bidang pendidikan. Kompleksitas permasalahan pendidikan perlu diatasi secara hati-hati dengan membuat kebijakan atas dasar data dan informasi yang akurat sehingga hasilnya tepat sasaran. Problem krusial pendidikan yang dipahami masyarakat umum antara lain adalah rendahnya mutu pendidikan yang berdampak multi aspek bahkan bersifat struktural seperti bertambahnya jumlah pengangguran usia produktif. Kebijakan sebagaimana dinyatakan Anderson berfungsi sebagai arah tindakan dalam mengatasi masalah tertentu (Winarno, 2007:18).

Hal terpenting yang perlu dipahami adalah bahwa tidak semua kebijakan pendidikan yang telah dibuat oleh para pimpinan dapat efektif dan berdampak signifikan untuk perubahan dunia pendidikan. Bahkan yang sering terjadi adalah inefisiensi dan inefektivitas sebagai akibat kebijakan pendidikan yang kurang matang. Oleh karena itu analisis atau evaluasi kebijakan sangat urgen dilakukan untuk setiap kebijakan yang telah diputuskan. Analisis kebijakan dimaksudkan untuk mencari informasi-informasi penting terkait tingkat efektivitas kebijakan dan seberapa besar pengaruh kebijakan pendidikan terhadap perubahan-perubahan yang diinginkan untuk menjawab kebutuhan *customer*.

Analisis kebijakan merupakan eksaminasi dan deskripsi sebab dan konsekuensi kebijakan publik yang meliputi analisis formasi, konten dan dampak kebijakan tertentu (Anderson, 1984:7). Istilah eksaminasi dalam kebijakan merupakan kajian kebijakan untuk menilai aspek-aspek positif dan negatif suatu kebijakan, termasuk kekuatan dan kelemahan yang ada di dalamnya. Eksaminasi juga dimaksudkan untuk mengetahui tingkat efektivitas suatu kebijakan yang sudah diterapkan. Pada sisi lain proses eksaminasi juga dimaksudkan untuk menghasilkan informasi-informasi penting terkait baik draf, pelaksanaan maupun dampak kebijakan. Sedangkan deskripsi sebab akibat kebijakan merupakan bentuk penjelasan atau uraian terkait kenapa kebijakan diambil dan bagaimana akibat bagi pihak penerima kebijakan. Munculnya masalah-masalah serius institusi PT seperti persoalan mutu multidimensi memerlukan penanganan khusus yaitu dengan berbagai kebijakan yang bisa diambil oleh pimpinan institusi. Satu hal yang terpenting adalah bagaimana kebijakan yang akan diambil tersebut dapat menyelesaikan masalah atau minimal mengurangi *gap* yang terjadi. Oleh karena itu melalui analisis kebijakan diharapkan akan

diperoleh data dan informasi implementasi kebijakan yang akurat dan valid sehingga hasil kajian bisa dijadikan sebagai dasar penyelesaian masalah terkait kebijakan yang sedang dijalankan.

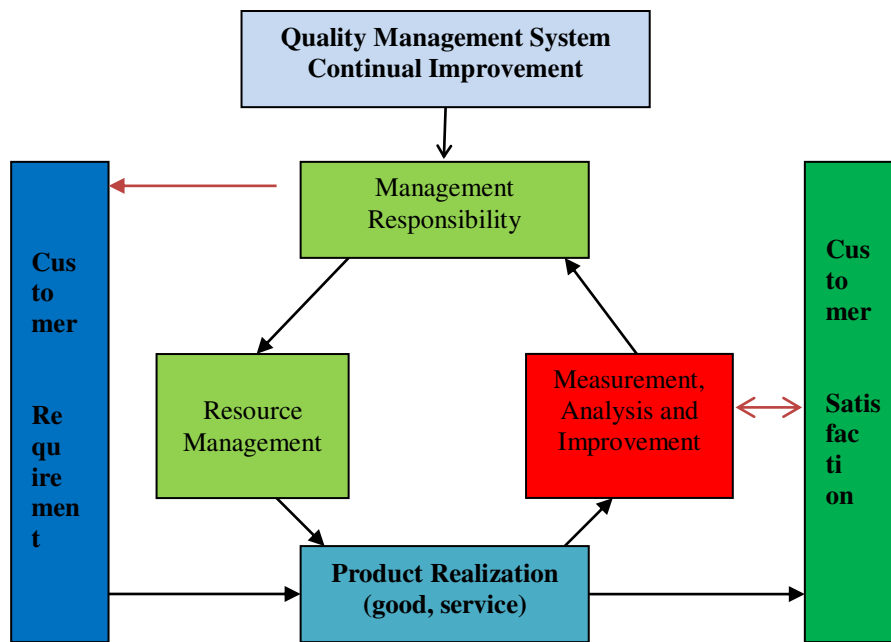
Penerapan SMM ISO merupakan trend yang berkembang dalam dunia industri dan sudah merambah ke dunia pendidikan. Banyaknya lembaga pendidikan yang berusaha untuk mendapatkan sertifikasi ISO tidak terlepas dari adanya keinginan untuk berkiprah di kancan nasional bahkan internasional. Menang dalam kompetisi dan memiliki reputasi yang membanggakan merupakan bagian penting untuk mempertahankan eksistensi institusi. Pemikiran seperti ini tidak salah mengingat tantangan global perlu diantisipasi secara cepat dan tepat. SMM ISO bisa menjadi salah satu pilihan untuk membangun institusi pendidikan yang kuat dan adaptif terhadap perubahan. Meskipun demikian memperoleh sertifikat ISO bukanlah langkah akhir dan tidak secara otomatis institusi menjadi bermutu. Penerapan SMM ISO merupakan pintu masuk untuk penerapan manajemen mutu terpadu (TQM) yang tujuan akhirnya adalah untuk memberikan kepuasan terhadap *customer*, dengan cara melakukan perbaikan mutu berkelanjutan pada semua aspek dan semua aktivitas institusi.

ISO (international Organization for Standardization) didirikan di Geneva Switzerland pada tahun 1946. Istilah ISO berasal dari bahasa Mesir yakni *isos* yang berarti *Oneness*, merupakan standar penjaminan mutu dan manajemen mutu internasional (Nikels, *et al.*, 2010:251). SMM ISO sudah digunakan oleh beberapa negara dan sudah menjadi persyaratan untuk industri dan sebagian institusi nonprofit. Istilah SMM ISO 9000 di Amerika disebut dengan seri Q90 ANSI (*American Nation Standards Institute*) /ASQC (*American Society for Quality Control*), di Inggris disebut BS 5750. SMM ISO merupakan standar internasional terkini bagi manajemen mutu untuk sertifikasi sistem mutu (Peterson, 2010:3). ISO 9001 menyiapkan kerangka kerja untuk membangun praktek yang konsisten, berisi standar

yang mengkafer desain produk, pengembangan, produksi, instalasi, dan servis. ISO 9000 menggabungkan siklus perbaikan berkelanjutan sebagaimana dapat dilihat dari klausul-klausul review manajemen, internal audit dan tindakan korektif (Aksoy dan Schaedel, 1997:85). SMM ISO menurut Kadir membantu institusi dalam membuat perencanaan, manajemen, produksi dan pengembangan sumber daya manusia untuk menyediakan layanan dan produk sesuai permintaan *customer* (Daudet *al.*, 2010:552).

Teow Ek dan Cheng (1995:29) berpendapat ISO merupakan standar internasional manajemen mutu yang bisa digunakan untuk sertifikasi sistem mutu: "*ISO 9000 adalah standar internasional terkini untuk manajemen mutu (untuk sertifikasi sistem mutu). Ia juga membantu menyeleksi dan menggunakan standar yang layak untuk tujuan penilaian penjaminan mutu eksternal.*" ISO 9000 merupakan ketentuan-ketentuan universal bagi sistem mutu. Memiliki sertifikat ISO 9000 menurut Peterson (2010:5) berarti "memberitahukan kepada pelanggan bahwa anda melakukan sesuatu yang anda katakan dan anda mendokumentasikan hal itu, tidak lebih tidak kurang." SMM ISO memuat standar internasional untuk memastikan supplier dalam hal ini adalah organisasi menggunakan metode yang tepat dalam mengelola mutu produk dan layanan. Tujuan SMM ISO 9001:2000 adalah untuk menetapkan bisnis dengan sebuah model untuk tumbuh secara sistematis dan pada saat yang sama untuk memastikan mutu produk. Model ISO 9001 mengacu pada identifikasi, desain, implementasi, pemeliharaan dan peningkatan SMM (Aldowaisan & Youssef, 2004:231-232).

Gaspersz (2005:284-285) mengelompokkan 20 elemen standar mutu (klausul) menjadi suatu model proses yang terdiri atas *management responsibility, resource management, product realization (good, service), dan measurement, analysis serta improvement* sebagaimana gambar berikut:

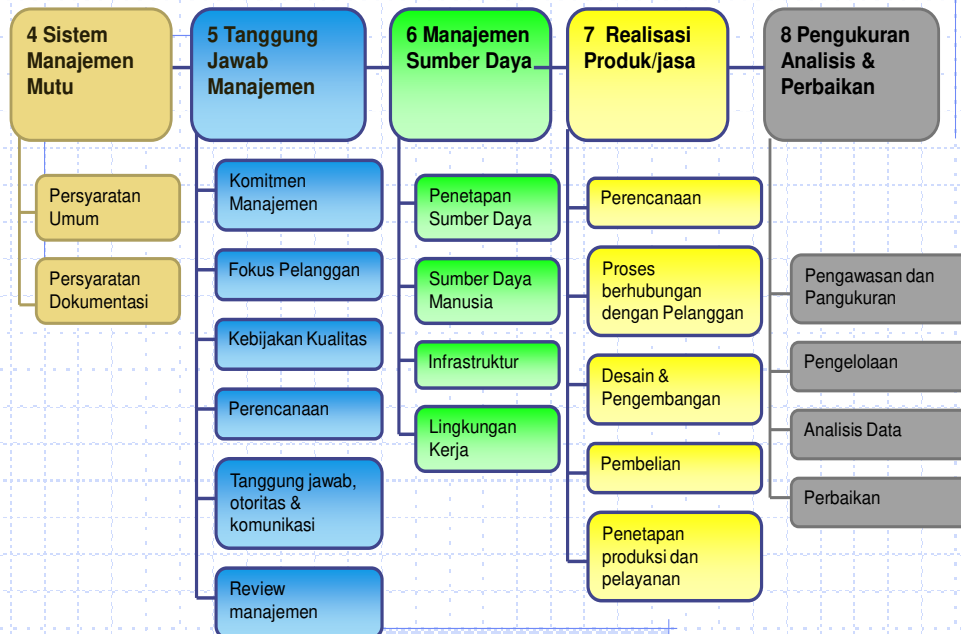


Gambar 1. Model Proses SMM ISO

Struktur klausul SMM ISO 9001 mencakup:

- 1) Sistem Manajemen Mutu; terdiri atas persyaratan umum dan dokumentasi.
- 2) Tanggung jawab manajemen; yang terdiri atas komitmen manajemen, fokus *customer*, kebijakan mutu, perencanaan mutu, *review* manajemen.
- 3) Manajemen sumber daya mencakup penyediaan sumber daya, SDM, fasilitas, lingkungan kerja.
- 4) Realisasi produk (*good, service*); mencakup perencanaan proses realisasi, proses terkait *customer*, design dan pengembangan, pembelian, pelaksanaan produksi dan *service*, serta pengendalian.
- 5) Pengukuran, analisis dan perbaikan mencakup perencanaan, pengukuran dan monitoring, pengendalian ketidaksesuaian, analisis data dan perbaikan (Gaspersz, 2005:286).

Persyaratan Sistem / Struktur Standar



Gambar 2. Struktur SMM ISO

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam disertasi ini adalah penelitian kualitatif yang diartikan sebagai prosedur penelitian untuk menghasilkan data deskriptif berupa pernyataan lisan, tulisan, pandangan serta perilaku nara sumber (Bogdan dan Taylor, 1975:4). Hal yang sama juga dinyatakan oleh Miles dan Huberman (1992:15) bahwa data penelitian kualitatif adalah kata-kata dan bukan rangkaian angka. Esensi pandangan di atas adalah bahwa penelitian kualitatif menghasilkan data dan informasi berupa pernyataan kalimat sesuai realitas yang terjadi. Hal penting dalam penelitian kualitatif adalah usaha-usaha peneliti untuk mendapatkan gambaran riil tentang keterkaitan pandangan, sikap, perilaku, dan aktivitas subjek penelitian terkait implementasi kebijakan SMM ISO di lingkungan UIN Maliki Malang. Strategi penelitian yang digunakan adalah studi kasus di mana strategi ini lebih tepat untuk penelitian di mana pokok pertanyaan penelitian berkenaan dengan “how” atau “why”. Studi kasus banyak digunakan antara lain untuk penelitian kebijakan, organisasi dan manajemen dan sosiologi. Studi kasus merupakan inkuiri empiris untuk menyelidiki fenomena dalam kehidupan nyata dengan memanfaatkan bukti multi sumber yakni

dokumentasi, wawancara dan observasi (Yin, 2003: 1,2,18,103).

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dokumentasi, observasi, dan wawancara. Miles dan Huberman (1992:15) menyebutkan teknik pengumpulan data penelitian kualitatif dapat dilakukan melalui observasi, wawancara, intisari dokumen, pita rekaman yang diproses melalui pencatatan, pengetikan, dan penyuntingan. Penggunaan teknik dokumentasi dalam penelitian ini merupakan langkah awal yang peneliti lakukan untuk melihat dan mengkaji dokumen terkait implementasi SMM ISO antara lain manual mutu, SOP, laporan realisasi sasaran mutu (sarmut) atau Standar Pelayanan Minimal Realisasi sasaran mutu (SPM). Dokumen-dokumen tersebut memberikan gambaran terkait kesiapan, ketercapaian penerapan SMM dan peningkatankinerja institusi UIN Maliki Malang. Peneliti dalam hal ini mempelajari dokumen-dokumen penting terkait implementasi SMM ISO dan melakukan kajian serta membandingkan perkembangan atau peningkatan realisasi pencapaian sasaran mutu yang terdapat dalam SMM ISO UIN Maliki Malang selama 3 tahun terakhir, yakni dari tahun 2008-2010.

Implementasi SMM ISO

Beberapa alasan yang mendasari penerapan SMM ISO:

- 1) Penerapan SMM ISO membantu banyak hal terutama pembenahan manajerial PT. Hal ini perlu dilakukan karena transformasi UIN membutuhkan dukungan yang kuat terutama aspek manajemen. Karena transformasi ini pulalah yang membuka peluang perubahan-perubahan besar lain yang mengikuti sampai saat ini.
- 2) Tuntutan dan harapan masyarakat terhadap mutu lulusan; Tantangan dunia pendidikan tinggi apalagi yang berlabel agama memang sangat berat. Idealisme untuk menghasilkan output yang bermututpatutlah mendapat dukungan semua pihak. Penerapan SMM ISO bagi UIN dalam kaitan ini merupakan salah satu solusi untuk membenahi mutu input, proses dan output pendidikan. Penerapan SMM ISO mendorong pimpinan untuk konsisten dengan klausul dan mekanisme PDCA sehingga institusi memahami apa yang seharusnya dilakukan.
- 3) Untuk meningkatkan kinerja UIN Maliki Malang.

Peningkatan kinerja kampus bagi pimpinan UIN sangat penting. Kinerja menjadi kata kunci untuk melihat keberhasilan penyelenggaraan pendidikan. Data dalam SPM menunjukkan telah terjadi peningkatan kinerja para dosen, kinerja semua unit, kinerja semua fakultas. Inilah dampak yang diharapkan dari penerapan SMM ISO. Kita ambil contoh, SPM kehadiran dosen untuk fakultas psikologi rata-rata 84,56% dan Fakultas Ekonomi 93,4%, dan rata-rata semua fakultas 89,26%. Demikian halnya dengan indeks kepuasan mahasiswa yang mencapai rata-rata 3,52, tentunya ini juga menjadi sebuah prestasi yang patut terus ditingkatkan. Pencapaian kehadiran yang maksimal merupakan kunci utama untuk memberikan layanan pembelajaran yang baik dan tingkat kepuasan yang tinggi yang ditunjukkan oleh data dalam SPM merupakan indikator kinerja kampus yang luar biasa.

- 4) Universitas Islam Negeri Maliki Malang memiliki tekad yang kuat untuk membangun integrasi SMM ISO dengan Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi (SPMPT).

Penerapan SMM ISO mendorong para pimpinan, sivitas akademika untuk

memberikan layanan pendidikan yang bermutu. SMM ISO memberikan kesempatan belajar lebih leluasa secara mandiri untuk memperbaiki kelemahan internal institusi. Penerapan SMM ISO adalah untuk membangun kemandirian dalam hal menyusun, melaksanakan dan mengevaluasi program sehingga memberikan ruang untuk memahami dan memperbaiki kekurangan yang dimiliki institusi.

Penggunaan pendekatan SPM dalam menjabarkan SMM ISO memudahkan pencapaian mutu institusi. Hanya saja yang jadi masalah SPM masih disusun berdasarkan kegiatan yaitu sebagian tupoksi unit kerja dan tupoksi individu. Ke depan kemungkinan pendekatan SPM dianggap kurang mewakili seluruh pekerjaan institusi, sehingga perlu diubah. Seharusnya penerapan SMM ISO mengacu pada tupoksi secara utuh dan mengkaitkannya dengan visi, misi, serta tantangan eksternal termasuk kebutuhan SPM-PT, dan tantangan global institusi. Cara sederhana dalam menerjemahkan mata rantai aktivitas institusi adalah berangkat dari visi, misi, program kerja serta tuntutan eksternal institusi seperti BAN-PT. Oleh karena itu, pendekatan yang lazimnya digunakan untuk memaksimalkan kinerja institusi adalah penyusunan program strategis berbasis unit kerja dan jurusan/prodi. Penyusunan program melalui pendekatan ini merupakan bentuk otonomi dan pemberdayaan sekaligus menjadi kekuatan internal. Partisipasi *stakeholder* yang maksimal menjadi daya dorong untuk mengembangkan institusi.

- 5) Membangun citra positif institusi UIN Malang

Penerapan SMM ISO mampu membangun citra positif UIN Maliki Malang di kalangan masyarakat. Hal ini terbukti dengan beberapa indikator; *pertama*, meningkatnya peminat yang masuk ke UIN. Dari data yang ada hampir tiap tahun mengalami peningkatan yang tajam bahkan pada tahun 2011 jumlah pendaftar mencapai angka 12.094 calon mahasiswa pada hal yang diterima hanya 2.500 mahasiswa. Kondisi ini berbeda jauh dibanding tahun-tahun sebelumnya. Keberhasilan UIN Maliki Malang dalam membangun citra ini sebenarnya tidak hanya karena penerapan SMM ISO akan tetapi terdapat faktor lain yang memperkuat seperti berubahnya status dari institut menjadi Universitas dan

kepemimpinan rektor yang kuat. *Kedua*, banyaknya pihak eksternal yang melakukan kunjungan ke UIN dalam rangka mencari *benchmark* penerapan SMM ISO dan mempelajari pesatnya perkembangan UIN. *Ketiga*, termotivasinya sivitas akademika untuk belajar lebih banyak untuk mengembangkan kompetensi, kemandirian, dan produktivitas. *Keempat*, keberhasilan pimpinan UIN untuk meletakkan fondasi integrasi model pendidikan dalam satu wadah yaitu UIN. Keinginan membangun pendidikan agama secara terintegrasi meskipun masih perlu proses panjang patutlah direspon secara positif oleh semua kalangan. Pendidikan model pesantren dan pendidikan tinggi merupakan jawaban yang ditunggu masyarakat di tengah situasi krisis nilai, krisis budaya dan krisis moral.

Manfaat dan Dampak Implementasi SMM

Implementasi SMM ISO telah membawa banyak manfaat bagi insituti dan meningkatkan kesadaran serta tanggung jawab individu UIN Maliki Malang khususnya terkait pentingnya peningkatan efisiensi, efektivitas dan kinerja. Bentuk nyata manfaat dimaksud adalah aktivitas pekerjaan menjadi lebih mudah, lebih teratur, lebih terukur dan lebih tertata; institusi memiliki prosedur yang sistematis; sistem dokumentasi kegiatan (data dan informasi) lebih baik; memudahkan proses pemantauan, evaluasi dan

perbaikan; memudahkan proses akreditasi; mendorong para dosen lebih disiplin dan bertanggung jawab dalam mengajar; menumbuhkan kesadaran terhadap aspek-aspek lain seperti penataan ruang, kebersihan dan keindahan; mendorong kesadaran perlunya peningkatan berkelanjutan; memudahkan pencapaian tujuan institusi baik jangka pendek maupun jangka panjang; dan menjadi fondasi penerapan TQM.

Sedangkan dampak implementasi SMM ISO adalah meningkatnya kinerja individu dan institusi; meningkatnya rasa percaya diri sivitas akademika; meningkatnya kepuasan mahasiswa, membaiknya budaya belajar, budaya kerja dosen dan staf; meningkatnya inovasi dan kreativitas institusi; serta meningkatnya citra dan daya saing institusi.

Faktor-faktor Strategis

Faktor-faktor startegis yang mempengaruhi efektivitas implementasi kebijakan SMM ISO di UIN Maliki Malang adalah kepemimpinan yang kuat; komitmen dan keyakinan yang tinggi terhadap keberhasilan; budaya kampus yang Islami; fasilitas yang sangat mendukung; kepedulian pimpinan terhadap pemberdayaan dan pengembangan SDM (human resource development and empowerment); dan fokus implementasi SMM yang dijabarkan dalam SPM relatif realistis dan terjangkau

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Berdasar pada paparan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa implementasi SMM ISO di UIN Maliki Malang secara umum telah berjalan efektif. Hal ini bisa dilihat dari berbagai aspek terkait seperti dasar hukum, dasar pemikiran, tahapan, penerapan klausul, realisasi Standar Pelayanan Minimal (SPM), dan *output* kebijakan yang relatif signifikan bagi seluruh sivitas akademika serta insituti UIN Maliki Malang. Keterkaitan semua aspek tersebut dan perhatian serius dalam bentuk komitmen dan konsistensi yang kuat terhadap implementasi SMM menjadi kunci penting efektivitas kebijakan dimaksud.

Kebijakan implementasi SMM ISO di UIN telah berdampak strategis yakni menjadi instrumen perbaikan mutu sekaligus manajemen perubahan baik institusional maupun personal. Perubahan-perubahan yang telah terjadi sebagai akibat kebijakan implementasi SMM ISO sudah dirasakan dan terus dikelola secara baik oleh sivitas akademika UIN untuk mengantarkan

institusi menjadi “*Center Of Excellence dan Center Of Islamic Civilization*” serta menuju “*World Class University*”. UIN telah menampilkan diri dengan praktek-praktek nilai positif yakni sikap dan perilaku yang berorientasi “*best practice, customer satisfaction, excellence services, dan continual quality improvement*”. Nilai-nilai positif dan idealisme tersebut diarahkan untuk mewujudkan 4 kekuatan sivitas akademika yakni memiliki kedalaman spiritual, keluhuran akhlak, keluasan ilmu, dan kematangan profesional serta menjadikan keempat nilai tersebut sebagai model budaya kampus yang kuat (*strong culture model*). Kesemua nilai-nilai inilah yang menjadi kunci perubahan, dan kunci penting keberhasilan institusi UIN dalam menata dan mengembangkan mutu institusi sesuai tuntutan customer.

Hal prinsip yang penting dipahami dalam implementasi SMM ISO adalah bahwa implementasi SMM ISO merupakan instrumen pembelajaran untuk mengelola mutu institusi

secara efisien dan efektif. Keberhasilan UIN Maliki Malang dalam implementasi SMM ISO merupakan hasil proses belajar dan perlu terus dikembangkan untuk bisa mewujudkan visi institusi secara maksimal. Hal ini dimaksudkan untuk menjadikan kampus UIN mampu memiliki berbagai keunggulan, sehingga dapat memudahkan pencapaian untuk masuk kategori *World Class University (WCU)*. Beberapa saran penting yang perlu diperhatikan terkait implementasi SMM ISO di UIN Maliki Malang adalah:

1. Untuk para pimpinan level rektorat dan fakultas; perlu menyiapkan kebijakan khusus terkait penyediaan SDM dan penyediaan anggaran yang memadai untuk kebutuhan implementasi SMM dan berbagai kebutuhan pengembangan institusi termasuk perhatian bidang riset dan pengabdian masyarakat. Pimpinan level rektorat perlu juga memberikan alokasi anggaran untuk menerapkan mekanisme imbalan (rewards) yang tepat bagi individu dan unit kerja yang memiliki prestasi terkait implementasi SMM; demikian juga sebaliknya memberikan punishment untuk individu dan institusi yang tidak berhasil menerapkan SMM dengan baik. Para pimpinan perlu komitmen untuk membangun sistem dokumentasi yang handal dan terintegrasi dalam sistem institusi UIN Maliki Malang.
2. Untuk KJM Pusat dan Fakultas; perlu meredefinisi dan redesign SPM atas dasar pendekatan program-program rutin dan strategis dalam kerangka memudahkan pencapaian visi dan misi institusi termasuk upaya menjadi "*center of excellence dan*

center of islamic civilization." KJM pusat dan Fakultas perlu untuk terus bekerja sama mengawal sukses implementasi SMM sampai menemukan langkah penerapan TQM.

3. Untuk para dosen dan mahasiswa; perlu terus menunjukkan komitmen dan memberikan dukungan terkait implementasi SMM sebagai upaya memperbaiki mutu pembelajaran dan mutu institusi. Para dosen perlu terus menjalankan fungsinya dengan baik dengan memenuhi SPM yang menjadi tanggung jawabnya, mengembangkan kreativitas dan inovasi dalam pelaksanaan tugas antara lain proses penyusunan disain perkuliahan, implementasi dan evaluasi program. Para dosen perlu juga terlibat aktif dalam kegiatan riset dan pengabdian sebagai bentuk tanggung jawab sosial dan pengembangan keilmuan. Mahasiswa juga dituntut hal yang sama yakni komitmen dalam hal belajar. Dalam hal ini termasuk membangun motivasi internal dan terlibat aktif dalam seluruh kegiatan kampus yang bernilai akademik dan non akademik untuk pengembangan diri secara maksimal.
4. Untuk peneliti selanjutnya, supaya lebih fokus pada upaya-upaya menemukan pengembangan model integrasi SMM yang dapat menggabungkan standar SPMPT internal dan eksternal (BAN PT). Model integrasi SMM sangat dibutuhkan untuk menghindari inefisiensi dan inefektivitas implementasi SMM sehingga pencapaian dan pengembangan mutu institusi PT menjadi semakin terarah dan mudah. Bukankah ini yang kita inginkan selama ini, yakni PT khususnya PTAI yang berkualitas?

DAFTAR PUSTAKA

- Aksoy, Yasemin & Schadel, Peter (2011). *ETC Measures the Impact of ISO 9002 on Corporate Quality*. Inform (online), 10 halaman. Tersedia: <http://www.jstor.org/stable/25062299> (06/09/2011).
- Aldowaisan, Tariq & Youssef, Ashraf (2004). *An ISO 9001:2000-based framework for realizing quality in small businesses*. Elsevier, 5 halaman. Tersedia: www.Sciencedirect.com.
- Anderson, James E. (1984). *Public Policy-Making*. New York: CBS College Publishing.
- Bogdan, Robert C. dan Taylor, Steven J. (1975). *Introduction to Qualitative-Research methods*. New York: John Wiley & Sons.
- Daud, Sity et al. (2010). *A Perception on The Effectiveness of Undergraduate and graduate Programmes Management through an ISO Certification Scope Merger*. Elsevier(Online), 9 halaman. Tersedia: www.Sciencedirect.com.
- Departemen Agama, (2007). *Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Tahun 2004-2009*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Islam.
- Departemen Agama (2009). *Rencana Strategik Pembangunan Pendidikan Islam 2010-2014*. Jakarta: Depag.

- Departemen Pendidikan Nasional (2004). *Strategi Jangka Panjang Pendidikan Tinggi (HELTS) 2003 - 2010*. Jakarta: Depdiknas.
- Departemen Pendidikan Nasional (2009). *Rencana Strategis Departemen Pendidikan Nasional Tahun 2010-2014*. Jakarta: Depdiknas.
- Gaspersz, Vincent (2005). *Total Quality Management*. Jakarta: Gramedia.
- Miles, Matthew B. dan Huberman, A. M. (1992). *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: UI-Press.
- Peterson, James G. (2010). *ISO 9000: Standar Kualitas Seluruh Dunia*. Jakarta: Indeks, penerj. Marianto Samosir.
- Teow Ek, Lim dan Cheng, Niew Bock (1995). *Quality Management System*. New York: Prentice-Hall.
- Winarno, Budi (2007). *Kebijakan Publik: Teori dan Proses*. Yogyakarta, Media Pressindo.
- Yin, Robert K. (2003). *Studi Kasus*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, Penerjemah M. Djauzi Mudzakir.